

企業のグローバル採用最新レポート



舞台は全世界。 国籍不問の採用が本格化

溝上憲文 ジャーナリスト



成長のためにアジアでの展開は必然

あらゆる産業でグローバル化が加速している。成熟化する国内市場における国内外企業との競争激化に加え、中国などアジア・新興国市場の拡大に伴い、日本企業は海外市場に活路を求めて激しい競争を展開している。

海外展開による企業の海外売上高比率は拡大の一途をたどる。2000年度の日本企業全体の海外売上高は129兆円だったが、07年度は約236兆円に拡大。その後、リーマン・ショックで減少したものの、再び拡大基調にある(経済産業省「海外事業活動基本調査」)。グローバル展開は従来、国内市場を主なターゲットにしてきた

業態も例外ではない。化粧品トップの資生堂の海外売上高比率は数年前までは20%程度にすぎなかったが、すでに40%を超える(拙稿「本当に『欲しい』人材⑥化粧品業界 対面販売強化の国内市場とアジアへの進出」『カレッジマネジメント』167号より引用。以下同)。

ユニクロを展開するファーストリテイリングの連結売上高は8000億円超であるが、国内の売上高が9割を占める。これを海外事業の拡大により、2020年の連結売上高5兆円の達成を目指している。その背景には「国内市場の成長余地は限られており、世界に出ていかなければ衰退していくだけである」(同社人事部)という危機感がある。楽天も09年の海外売上高比率は8%にすぎないが、将来的には海外を70%にまで高めるグローバル戦略を描いている(拙稿「ユニクロの人事部長

『海外人材9割時代へ。ノルマはTOEIC700点』(『プレジデント』2011年3月21日号)、「日産、楽天…『英語がペラペラ』にならないと一生ヒラ社員か」(『プレジデント』2010年10月4日号)より引用。以下同)。

同様の危機感を抱いているのが小売業大手のイオンだ。同社の大島学グループ人事最高責任者は「自動車やガソリンを除く日本の小売総額は100兆円超だが、10年後は同じか少し減ると見ている。それに対して中国を含むアジア市場は現在280兆円だが、10年後には500兆円になると予想されている。アジアで事業を展開しないと、企業として存続できないだろう」と指摘する。

同社の連結売上高は5兆1000億円(2011年2月期決算)だが、アジアの売上高比率は5.4%にすぎない。今後、中国本社、アセアン本社を立ち上げ、日本を含む3極体制でアジアでの事業展開を加速させていく。2020年には売上高20兆円を超えるアジアの小売業ナンバー1を目指している。

「事業戦略として欧米ではなく、アジアシフトを鮮明にした。今後のアジアの成長を考えると、アジアのナンバー1が世界の首位になる。それぐらいの大きいパラダイムシフトが起きている」(大島氏)



組織・人事の現地化が急務

グローバル戦略を成功に導くには組織と人材のグローバル化が不可欠である。しかし、日本企業の海外投資は旺盛だが、現地でのマネジメントやオペレーションを担うグローバル人材が決定的に不足している。

最大の原因は、海外の組織をまとめ意思決定できる人材を日本企業が計画的に育成することを怠ってきたからである。今後、海外売上高のウエイトが増すにつれ、海外に通用する人材の育成が急務であると同時に、採用や昇進を含む人材マネジメントシステムも大きく変化するのは間違いないだろう。

すでに1960年代に欧米に進出したソニーの事例を紹介しよう。同社は70年代から80年代にかけて独自の人材マネジメントシステムを構築してきた。当初は日本からの出向者が中心になり、世界の国・地域での販

売拠点や工場でのオペレーションを担ってきたが、80年代後半から各地域に経営機能をもった本部組織を設置するなど、現地化を推進した。

「グローバル・ローカリゼーション、つまり、グローバルな目的の下に全世界の各地域でソニーをローカライズ(局地化、現地化)するに伴い、海外拠点のマネジメントの現地化を推進した。例えば私が人事担当として赴任したソニー・ヨーロッパの上司はスイス人でヨーロッパ全体を統括していた。ドイツやイタリアでもローカル人材をいかに活用していくかが最大のテーマであった」(ソニーグローバル人材開発部門・岸本治部門長)

人事の現地化の次に着手したのが、全世界のタレントを最大限活用するための配置転換である。最初はエグゼクティブクラスを中心に始まった。

「現在のアメリカのエレクトロニクスビジネスの責任者は、ソニー・ヨーロッパに入社し、アメリカに赴任する前は東ヨーロッパのビジネスを統括していた人だ。あるいは、セールス&マーケティングの人事トップは現在東京にいるが、最初はイギリスの子会社に入社したイギリス人であり、ドイツ、シンガポールを経て東京に赴任している。トップ層の人材のグローバル化はかなり進んでいる」(岸本部門長)

さらに08年度からは中堅層のグローバルなキャリア形成の機会を提供する活動も展開している。全世界7カ所に「グローバルタレントダイレクター」と呼ぶ人事担当者を置き、優秀な人材を発掘し、世界の国・地域に配置する活動を行う。日本でいえば、係長・マネージャークラスが対象であり、ダイレクター同士が相互に情報を交換しながら、年に4回活動している。

もちろん、日本の社員の海外赴任の機会も増えている。その背景としてグローバル化の変質を岸本氏は指摘する。



大島学 イオングループ人事最高責任者

「以前は特定の組織や部署が海外業務を担当していたが、今は全部署が対応しなければいけなくなっている。国・地域ごとの顧客のニーズに応じた開発・マーケティング体制から、一方でデジタルカメラのように全世界で一つの商品を開発する時代になった。加えて以前はデバイスやソフトウェアの開発、製造などは自社で全部やっていたが、国際分業化が進み、いきおい各部署の社員も海外に出かけて交渉する機会が増えた。R&D部門も日本中心だったが、今では欧米やアジアで行うなど動きが加速している」

ベテランの中堅層の海外赴任が増えるなかで、注力しているのが若手のグローバル人材の育成だ。人事に若手人材の育成プロジェクトを立ち上げ、海外経験を積ませる活動を行っている。

「入社2～3年目の社員から海外拠点でのトレーニーグローバル採用の主な動向

や留学の機会を増やしており、今後は年間100名ほどを海外に送り込む計画を立てている」(岸本部門長)

イオンも早くからアジアに進出し、マレーシアとタイに進出したのは1984年。1985年には香港に進出し、イオン香港の社長は中国人と、人事の現地化がすでに定着している。今後は中国本社、アセアン本社に日本のイオンの執行役を置いて意思決定の迅速化を図るなどアジアシフトを一気に加速する。アジアでは小



岸本 治 ソニー グローバル人材開発部門 部門長

(50音順)

会社名	採用動向
イオン	国籍、性別、年齢等を問わない通年採用を実施。2011年度からの中期3カ年計画における「グループ採用計画」により、3年間で、グローバル志向をもつ人材を1万人以上採用する。2011年は例年の2倍近い2000人以上を採用予定。
NTTコミュニケーション	本社のグローバル化を図るために、海外大学卒業生や外国人留学生などの外国籍学生の採用を強化。2011年度入社の外国籍社員は10名、2012年度は20名(新入社員の1割)の採用を目指す。日本語能力を問わない。
NTTドコモ	2011年春の新卒241人のうち11人が外国籍社員(国籍は中国、韓国、インドなど)。海外への留学経験のある日本人学生も積極的に採用するためポストンキャリアフォーラムに参加し、数名を採用。
ソニー	中国・インドの大学生、外国人留学生を2011年度に32人採用。2013年度は新卒に占める外国人の割合を3割に増やすことを目指す。
武田薬品工業	海外のジョブフェアへの参加や海外有力大学への訪問を通じ、①海外に留学している日本人、②外国人留学生、③海外の外国人学生の採用を、2008年度から本格的に実施。全採用数(200名程度)の約10%をグローバル採用により日本本社の社員として採用している。
東芝	2006年からアジア各国で人材を採用する「グローバル採用」をスタート、毎年約30人を採用。
パナソニック	2004年度より本社で統括するリクルートセンターでの海外現地採用を開始。2012年度のグローバル採用数は2012年度採用全体の8割を占める1100人。
ファーストリテイリング	「グローバル採用」をポリシーに、2011年の新卒採用1000人のうち、約7割を外国人から採用。2012年は新入社員の約7割の1050人、2013年は8割超の1100人を採用予定。
ヤマト運輸	2011年度の新卒採用の約2割を留学生にする。2012年度も国籍を問わずグローバルな視野を持つ人材を採用する方針。
楽天	2012年4月から社内の公用語を英語に。2011年の年間新卒採用予定約600人の約3割が外国籍になる見込み。
ローソン	2008年春入社から新卒の3分の1を外国人留学生にする方針を打ち出し、11年春も約3分の1となる19人の外国人が入社した。

売りビジネス以外に、金融・サービス事業など日本で培った経営資源を投入しており、その展開を早めている。それに伴い社員のアジアへの赴任も従来以上に増える。

ファーストリテイリングは海外売上高5兆円を目指し、年間200～300店舗新設していく予定だ。しかし、現状では立ち上げ役となる店長をはじめ中核となるミドルマネージャーやその国の経営を任せる経営陣も足りない状況にある。そのため日本の全店長約1000人と本部の課長職以上の管理職100人の全員を今後5年以内に海外に派遣する。アジアや欧米の9カ国・地域で展開する約150の店舗に異動し、原則3年以上は駐在させる。すでに今年3月から100人を超える社員が海外に異動した。

海外では現地の社員の教育だ。同社の商品や人事管理などこれまで築き上げてきた店舗経営の原理原則を理解させて、そのやり方を体現できる店長＝経営者を育てること。もう一つは日本人社員自身に全世界で通用するリーダーシップを身につけてもらうことにある。

「今後は日本人社員であっても、グローバルに通用するリーダーシップやマネジメント力を身につけなければ当社では生き残れない。当社の人事の基本原則は、新卒、中途を問わず同じように活躍し、成果を上げれば誰にでもチャンスを与えるというもの。日本人に限らず中国人やアメリカ人であっても全世界で活躍できるキャリアパスの対象を拡大し、経営幹部に昇進できるチャンスを与えていくつもりだ」(同社人事部)

現在、同社の執行役員二十数人のうち外国籍は5人だが、いずれこの数を逆転させていきたいとしている。



採用のグローバル化も加速

すでに多くの企業で採用のグローバル化も始まっている。とくに語学力や海外体験を持つ学生など異文化受容能力のある人を求める動きが加速している。

イオンは5月13日、東京都内で合同企業説明会を開催。岡田元也社長自ら「大きく変化するアジアのリーディングリテイラーを目指し、10年後に会社を引っ

張っていく人材を採用したい」と呼びかけた。同社の今年度の日本を含めた経営人材の採用予定数は2000人以上。年内に日本を皮切りに、タイ、ベトナム、マレーシア、中国、アメリカ、イギリスの7カ国、10会場で説明会を開催する。



米田牧子 ソニー グローバル人材開発部門 採用部 統括部長

「国内で何人、海外で何人採用するとは決めていない。国籍、学歴、年齢、性別を問わず、グローバル志向を持ち、イオンで働きたいという人ならチャレンジしてほしいと考えている。今までは海外で説明会を実施したのち、国内において採用試験を行っていたが、今回は説明会終了後に面接し、採用を決定したいと思っている」(大島氏)

海外人材はロンドンなら金融に精通した人材、アメリカの西海岸ならITに長けた人材というように地域特性に焦点を当てた戦略的な採用活動を行う。海外での採用を積極的に推進することで「2020年には社員の半分以上が外国籍になっているかもしれない」(大島氏)と指摘する。

ファーストリテイリングも「グローバル採用」をポリシーに今年1000人を採用する。そのうち出店数が多い中国では昨年倍の300人を採用。国内の新卒採用は300人であるが、うち50人は留学生を含む外国人であり、採用数はすでに中国が上回っている。同時に全世界の有名大学に人事が直接出向き、日本のユニクロに勤務する国境を越えたグローバル採用も現在進行中だ。

ソニーは世界の各拠点で採用を行う一方、日本の本社から01年から中国、08年からインドにおける現地採用を開始している。11年度入社外国籍の内訳は中国11人、インド11人、日本の大学の留学生10人の計32人。新卒採用全体の14%を占める。今後はさらに活動を強化し2年後には新卒に占める外国籍の比率を

30%に拡大する予定だ。

なぜ、日本のソニーがアジアでの採用を強化しているのか。岸本部門長は「日本はアジアの中でも教育レベルは高いが、中国やインドの教育レベルも飛躍的に向上し、日本の学生と同等もしくはそれを超すような学生も出始めてきた」と説明する。

とくに突出しているのが専門能力の高さだ。「面接してすごいと思うのはよく勉強していること。自分の専門を磨くために企業で実践的なインターンを経験するなど、即戦力的な能力も身につけている」(岸本部門長)と指摘する。語学力の要件として英語は必須だが、日本語のレベルは問わない。入社前後に日本語教育のサポートも行っている。



選考指標は“グローバル素養”を重視

グローバル化を背景に学生の選考指標としてグローバル素養を求める傾向が強まっている。いうまでもなく、その一つは語学力である。近年は新卒の選考基準に語学力を課す企業も増えている。例えば、武田薬品工業は13年4月の新卒採用からTOEIC®730点以上の取得を義務づけている。

2012年3月から社内の英語公用語化をスタートするファーストリテイリングは、全社員にTOEIC®700点以上の取得を義務づけている。当然、新卒採用の学生もクリアする必要がある。

もちろん語学力だけではない。資生堂は選考の軸の一つにグローバル対応力を掲げる。

「TOEIC®などの点数もさることながら、さまざまな国・人種の考え方を受け入れ、融合していけるセンスやスキルを持つ異文化受容力も重視している。対象も外国人に限らない。日本人で海外の大学に留学していた人、幼少時代から海外に住んでいた人、あるいは日本の大学で留学生の受入係をやっていたという経験などいろいろな異文化体験を聞いて見極めている」(同社人事部)

イオンは各国での事業を通じて顧客の生活を豊かにしたいという志を持つ人材を求める。大島氏は「異なる文化や生活習慣を受け入れる多様性を持っている

人。なおかつそれらを理解したうえで、事業を通じて海外で貢献したいという意欲を持っている人」と語る。

ソニーは「英語を含めた語学力があり、相手ときちんと交渉でき、そこから何らかの付加価値を生み出せる人」(岸本部門長)と語る。また、同社のグローバル人材開発部門の米田牧子採用部統括部長は、チャレンジ精神とリベラルアーツの重要性を指摘する。

「海外なら新興国でもどこでも行かせてほしいという意欲を持ち、そこで自分を成長させたいと思っているチャレンジングな学生がほしい。加えて、外国人と真にコミュニケーションする場合は単に英語のスキルだけでは通用しない。自身の確固とした考えや、時には日本についても語れるようなアイデンティティが問われる。そういう部分の厚みを身につけるにはリベラルアーツも重要だ」

米田統括部長はグローバルに活躍する人材にとって、リベラルアーツの教育は極めて重要であり、その役割を担う大学教育に期待する。

大学教育の重要性については岸本部門長もこう指摘する。

「専門性を含めた勉強をしっかりとやらせてほしい。会社に入っても継続して勉強することが成功につながる。その次にグローバル化に対応するには、語学学習なり、留学をしっかりとしたプログラムに基づいて実施してもらい、高い教育を受けた学生を輩出してほしい」

イオンの大島氏は日本の学生に“修羅場”の経験が必要と説く。

「教育機関に修羅場の経験を積ませる場が少ないように思う。精神的にも追い込まれると、頭で考えるのではなく、あらゆる手段を尽くし、全身で言葉や解決策を導き出していくもの。そうした体験をしている人間でなければ大きな仕事はできないのではないかと。ただ、なんとかなると思ってもビジネスの世界では通用しない。ぜひそういう機会を与えてほしい」

大学生は厳しい就職活動に加えて、グローバル化に対応する能力も求められている。企業は外国人留学生に限らず海外拠点での採用も増やしており、日本の大学生は国外の学生との厳しい競争に巻き込まれている。改めて大学教育の役割が重要になっている。 ■